

Електронне наукове фахове видання "Ефективна економіка" включено до переліку наукових фахових видань України з питань економіки (Наказ Міністерства освіти і науки України від 29.12.2014 № 1528)

**Ефективна
ЕКОНОМІКА**

Дніпропетровський державний
аграрно-економічний університет



№ 5, 2014 [Назад](#) [Головна](#)

УДК 658.5:330.35

*I. В. Копитова,
к. е. н., доцент, доцент кафедри менеджменту організацій
Житомирського національного агроекологічного університету*

ОЦІНКА ОПТИМАЛЬНОСТІ ОРГАНІЗАЦІЙНОЇ СТРУКТУРИ УПРАВЛІННЯ ПРИ ЗМІНІ СТРАТЕГІЇ ПІДПРИЄМСТВА

*I. Kopytova,
PhD in Economics, associate professor of management organization,
Zhytomyr National Agroecological University*

EVALUATION OF OPTIMALITY OF ORGANIZATIONAL STRUCTURE OF MANAGEMENT WHEN CHANGING STRATEGY IN A COMPANY

Розвиток стратегічного менеджменту як самостійної науки розпочався саме з дослідження проблеми взаємозв'язку стратегії підприємства із його організаційною структурою. Не втрачає дана проблема своєї актуальності і по нинішній день. В даній статті зроблена спроба намітити алгоритм забезпечення відповідності обраної стратегії підприємства його організаційній структурі управління через використання результатів оцінки оптимальності структури. Запропоновані напрями оцінки оптимальності організаційної структури управління і охарактеризована її кількісно-якісна визначеність.

Development of strategic management as a separate science commenced from the very research of the problem of correlation of strategy of the company and its organizational structure. This issue still holds its urgency. This article develops an attempt to draft an algorithm of maintenance of conformity of a selected strategy of the company to its organizational management structure through the use of results of evaluation of optimality of structure. This suggested directions of evaluation of optimality of organization management structure and characterized its quantitative-quality significance.

Ключові слова: стратегія, оцінка, оптимальність, організаційна структура управління.

Key words: strategy, evaluation, optimality, organizational management structure.

Чітка та добре аргументована стратегія підприємства не тільки дозволяє попередити ризики, реалізувати потенціал зростання, побудувати раціональне управління ресурсами підприємства, але й підвищує керованість бізнесу. Стратегічному управлінню відводиться важливе місце в процесі функціонування підприємства при здійсненні обраної стратегії, оскільки саме на цій стадії формуються умови для її виконання. Зміна або формування нової стратегії обов'язково вносить корективи в зміст і форму управління підприємства. Зміст управління виражається в його процесі, а форма характеризується організаційною структурою управління. Тому стратегічне управління концентрує свою увагу в першу чергу на перетвореннях в сфері організаційної культури, як виразу особливостей процесу управління, та організаційної структури. Ці дві сфери виступають основою стратегічних змін. Перетворення в них носять майже одночасний, системний та взаємопроникаючий характер, оскільки формують ступінь внутрішньої організації підприємства. Проте на організаційно-формальному рівні ці перетворення трансформуються насамперед у зміни організаційної структури управління.

Тісний зв'язок і вплив стратегії на структуру довів ще на початку 60-х років А. Чандлер у роботі «Стратегія та структура». Він дослідив, що зміни в структурі йдуть слідом за стратегіями. Після змін у структурі починається наступний цикл: стратегії коригуються внаслідок змін у стратегічному мисленні, зумовленому новим етапом розвитку. Також було доведено, що організаційна структура може сприяти стратегічному розвитку підприємства або гальмувати його. Г. Мінцберг з'ясував, що й стратегія може обмежувати розвиток підприємства, тобто стратегія та структура — однопланові явища [10].

Вагомий внесок в розробку проблеми проектування та розвитку організаційних структур управління внесли також такі закордонні вчені П. Друкер, І. Ансофф, А. Гарднер, М. Вебер, Д. Гібсон, Т. Коно, Р. Холл, А. Хоскінс та інші. Вони досліджували взаємодію процесів проектування та практичного перетворення організаційних структур, розкрили зв'язок стратегії підприємства з його організаційною структурою, систематизували фактори, що обумовлюють її тощо. В працях вітчизняних та російських вчених З. Шершньової, О. Скібіцького, В. Василенко, А. Алавердова, А. Бандурина, В. Весніна, А.І. М. Жемчужових, Г. Клейнера, І. Герчикової, М. Лапусти, О. Лебедева, З. Румянцевой, О. Віханського розглядаються питання використання сучасних видів організаційних структур управління, їх оптимізації в розрізі розвитку підприємств, характерних помилок при їх проектуванні. Проте, не дивлячись на велику кількість наукових публікацій з питань організаційних структур управління підприємствами, проблема оцінки їх оптимальності при впровадженні нових стратегій залишається маловивченою.

З огляду на це, великого значення набувають питання встановлення ознак відповідності новообраної стратегії існуючій організаційній структурі підприємства, визначення методологічних основ оцінки її оптимальності та визначення факторів успіху при організаційних перетвореннях тощо.

Зовсім не обов'язково змінювати організаційну структуру кожний раз, коли підприємство переходить до реалізації нової стратегії. Проте обов'язково необхідно встановити те, наскільки існуюча організаційна структура відповідає стратегії, а вже потім, якщо це необхідно, проводити відповідні зміни.

Організаційна структура управління спрямована на встановлення чітких взаємозв'язків між окремими підрозділами підприємства, розподіл між ними прав та відповідальності. В межах структури управління протікає весь управлінський процес, відбувається рух потоків інформації, ресурсів, ідей та прийняття управлінських рішень. Вона ж забезпечує і можливість взаємодії підприємства із зовнішнім середовищем. Зміна стратегії підприємства, як правило, обумовлюється змінами в його зовнішньому оточенні і завжди призводить до певних змін організаційної структури управління.

Нова організаційна структура управління повинна вибудовуватися під нові цілі і обрані стратегії, які через механізм службових функцій декомпозиційно розподіляють на рівень підрозділів та окремих співробітників. Проте внесення змін до існуючої організаційної структури в зв'язку з зміною стратегії має бути поміркованим і мати під собою конкретне науково-практичне обґрунтування. Таким обґрунтуванням можуть виступати результати оцінки оптимальності організаційної структури управління підприємства.

Саме поняття «оптимальність організаційної структури управління підприємства» може трактуватися як ступінь відповідності форми управління конкретного підприємства його змісту. Останній відображає специфіку цілей та стратегій підприємства, а також особливостей механізму управління. Оптимальна організаційна структура управління дозволяє найкращим чином підприємству ефективно взаємодіяти із зовнішнім середовищем, продуктивно розподіляти та

спрямувати зусилля своїх співробітників, а також задовольняти потреби клієнтів та досягати своїх цілей і реалізувати обрані стратегії з високою ефективністю.

Оцінка оптимальності організаційної структури управління підприємства дозволяє встановити рівень відповідності системи управління зовнішньому середовищу та об'єкту, який вона обслуговує, а також сприяє виявленню відхилень у функціонуванні самої системи. Оцінка в даному випадку виступає надійним інструментом подальшого удосконалення організаційної структури управління. В процесі управління оцінка виконує аксіологічну, індикаторно-інформативну, регулятивну, прогнозну, мотиваційну та нормативну функції. Здатність оцінки оптимальності організаційної структури управління впливати на розвиток систем управління і виробництва через реалізацію зазначених функцій обумовлює значущість її місця в системі управління.

Однією з основних проблем оцінки ефективності систем управління є визначення методологічних основ формування системи критеріїв та показників, які забезпечують її всебічність та об'єктивність. Складність вибору критеріїв та показників оцінки оптимальності організаційної структури управління багато в чому обумовлена специфікою системи управління, яка не має прямих, безпосередніх вимірювачів. Разом з тим, система критеріїв та показників оцінки оптимальності організаційної структури повинна відображати узагальнену модель її кількісно-якісної визначеності.

Оцінка оптимальності організаційної структури управління підприємства повинна здійснюватися як мінімум в трьох напрямках: ефективність існуючої організаційної структури, її відповідність обраній стратегії та правильність ранжування задач нової стратегії між рівнями та підрозділами підприємства. Але, на жаль, і в науці і в практиці відсутні алгоритмізовані моделі, які б дозволяли повноцінно реалізувати зазначені напрями оцінки.

Найвищим ступенем кількісно-якісної визначеності характеризується перший напрям оцінки оптимальності організаційної структури управління – ефективність існуючої організаційної структури. Це уможливило створення орієнтовної системи критеріїв та показників для даного напрямку оцінки. На нашу думку, для оцінки ефективності існуючої організаційної структури управління необхідно врахувати наступні показники:

- рівень відповідності організаційної структури управління цілям та задачам підприємства;
- рівень оптимальності горизонтальних та вертикальних зв'язків в організаційній структурі управління;
- рівень розвинутості та стійкості міжфункціональних зв'язків в організаційній структурі управління;
- рівень зайнятості персоналу в апараті управління;
- співвідношення чисельності лінійного та функціонального управлінського персоналу;
- кількість рівнів вертикальної ієрархії управління;
- ступінь повноти реалізації функцій управління в організаційній структурі;
- рівень спеціалізації управлінських підрозділів;
- ступінь дублювання функцій;
- рівень раціональності організаційної структури управління;
- рівень централізації управління;
- рівень відповідності функцій та обов'язків кожного структурного елементу організаційної структури управління його повноваженням та відповідальності;
- ступінь правильності визначення статусу управлінських підрозділів і посад;
- рівень еластичності організаційної структури управління;
- рівень гнучкості організаційної структури управління;
- рівень керованості організаційної структури управління тощо.

Організаційна структура управління повинна насамперед відображати цілі та задачі підприємства, і таким чином підпорядковуватися виробництву та його потребам. Тому моделі організаційних структур необхідно проектувати знизу доверху, створюючи спочатку основні виробничі, потім ремонтні допоміжні та обслуговуючі підрозділи, пристосовуючи до них систему управління. Також потрібно врахувати той факт, що стратегічні цілі підприємства є вихідним та найважливішим параметром організаційної структури управління. Невдачі багатьох підприємств пояснюються тим, що при зміні цілей та пріоритетів під впливом мінливої ринкової кон'юнктури й конкуренції структура лишається незмінною, непристосованою до нових умов та цілей. І, зрозуміло, що стара структура не зможе досягти нових цілей.

Формування організаційної структури управління потрібно пов'язувати також із визначенням повноважень та відповідальності кожного працівника і органа управління з встановленням системи вертикальних та горизонтальних зв'язків між ними. Виконання цієї вимоги і покликаний визначити показник оптимальності горизонтальних та вертикальних зв'язків в організаційній структурі управління.

Показник рівня розвинутості та стійкості міжфункціональних зв'язків показує, наскільки є узгодженою робота функціональних управлінських підрозділів між собою, наскільки їх завдання та цілі підпорядковані загальній меті розвитку підприємства, наскільки ефективні горизонтальні зв'язки в структурі управління.

Коефіцієнт зайнятості персоналу в апараті управління характеризує питому вагу управлінського персоналу в загальній кількості виробничого персоналу. З ним пов'язаний показник співвідношення чисельності лінійного та функціонального персоналу, який дає уявлення про структуру управлінського персоналу щодо їх лінійних та функціональних (штабних) повноважень.

Важливість показника повноти реалізації функцій управління в організаційній структурі пояснюється тим, що цілі підприємства досягаються через реалізацію функцій управління. А повна реалізація функцій управління можлива тільки в межах оптимальної організаційної структури управління.

При формуванні організаційної структури управління потрібно передбачати оптимальний розподіл праці між органами управління і окремими працівниками, який має забезпечити творчий характер роботи та нормальне навантаження, а також потрібну спеціалізацію. В зв'язку з цим показник спеціалізації управлінських підрозділів характеризує якість та повноту реалізації функцій управління, а значить і оптимальність організаційної структури управління.

Коефіцієнт дублювання функцій вказує на помилки при формуванні організаційної структури управління, на "роздутість" управлінського апарату. Чим менший даний показник, тим більш ефективна побудова структури управління.

З останнім показником безпосередньо пов'язаний коефіцієнт раціональності організаційної структури управління, який визначає економічну доцільність її побудови. В ідеальному варіанті цей показник повинен дорівнювати одиниці. Якщо він менший за одиницю, це свідчить про те, що на даному підприємстві підрозділи виконують функції, які не належать до їх безпосередньої компетенції, або деякі функції управління взагалі нехтуються. В цьому випадку необхідно збільшити кількість підрозділів, як правило, через поділ великих підрозділів на більш дрібні. Якщо коефіцієнт раціональності організаційної структури управління більший за одиницю, це є свідченням надто розгалуженої структури високої спеціалізованості підрозділів. В такій ситуації доцільним є об'єднання певних дрібних ланок у більші.

На раціональність організаційної структури управління суттєво впливає суміщення посад по вертикалі та горизонталі. Доцільність ефективності суміщення керівних посад описується в літературі, наприклад, посади віце-президента компанії з посадою директора одного з філіалів [9]. Таке суміщення дозволяє: скоротити чисельність персоналу; підвищити продуктивність праці; глибше зрозуміти роль філіалу з точки зору інтересів всієї компанії; вирішувати питання на вищому рівні компанії в інтересах філіалу; підвищити компетентність вищого управлінського апарату за рахунок його постійного зв'язку з виробництвом та інш. На середньому рівні управління можна практикувати суміщення посад по горизонталі як всередині відділів, так і між відділами, які мають тісні операційні зв'язки (наприклад, фінансовий відділ та бухгалтерія). Таке суміщення всередині відділів дозволяє готувати замісників на випадок уходу з підприємства основного працівника або його тривалої відсутності. У кожного працівника повинен бути дублер, причому найбільший ефект досягається, коли вони дублюють одне одного, обмінюючись при цьому досвідом та допомагаючи.

Коефіцієнт централізації управління показує питому вагу керівників вищого рівня управління в загальній чисельності управлінського персоналу. Чим менший коефіцієнт від одиниці, тим більший ступінь децентралізації управління.

Показник відповідності функцій та обов'язків кожного структурного елементу організаційної структури управління його повноваженням та відповідальності допомагає з'ясувати рівень дотримання відповідного принципу до побудови організаційної структури. Між функціями та обов'язками з одного боку, та повноваженнями й відповідальністю – з іншого, необхідно підтримувати відповідність, порушення якої призводить до дисфункції системи управління в цілому. Ознакою доброго балансу відповідальності, прав та компетенції працівника системи управління є мінімум звернень до свого керівництва: він знає, як і що робити, і у нього для цього вистачає прав. Якщо працівнику для виконання своїх обов'язків не вистачає певних повноважень, ці повноваження повинен йому надати його безпосередній начальник. Якщо ж останній такими правами не наділений, то він в дійсності не начальник для підлеглого, а за американською термінологією один з "погоничів", яких потрібно усувати з організаційної структури управління [9, с.92-93].

Показник ступеня правильності визначення статусу управлінського підрозділу і посад характеризує вміння виділяти пріоритети в діяльності, а також знання філософії вищої ланки управління компанії з приводу визнання або невизнання нею категорії рангу управлінців різних рівнів. Ранг управління – це рейтинг важливості даної посади, можливості вирішального впливу особи, яка займає цю посаду, на справи підприємства в цілому. Визначення рангу другої особи на підприємстві багато в чому залежить від специфіки виробництва (основної діяльності) та особливостей галузі.

Показник еластичності організаційної структури управління показує забезпеченість процесу управління швидким та вільним потоком інформації знизу доверху. Як свідчить практика країн Західної Європи та США, це є одним з вирішальних факторів, які сприяють виживанню підприємства на ринку. Звідси випливає необхідність широкого делегування повноважень та відповідальності нищезастійним рівням.

Показник ступеня гнучкості організаційної структури управління характеризує її здатність змінюватися під впливом зовнішнього середовища. Організаційна структура управління підприємства не є чимось застиглим, вона повинна постійно змінюватися, удосконалюватися згідно з умовами, що змінюються.

Тривалі дослідження сутності та практики управління виробництвом показують, що успіх процесу управління, крім багатьох об'єктивних умов, багато в

чому визначається поведінковими мотивами керованого об'єкта, психологічним станом системи, оскільки в процесі реалізується не те, що передбачається, постановляється "верхом", а те, що сприймається "низами". Процес управління вважається таким, що відбувся, при передачі команди з боку суб'єкта та її сприйнятті об'єктом. При несприйнятті останнім даної йому команди процес управління вважається таким, що не відбувся. Тому не випадково проблема створення ефективного зворотного зв'язку сьогодні стає однією з центральних[2, с. 98].

Ефективність цього зворотного зв'язку характеризує показник керованості, методологічний зміст якого полягає у відношенні динаміки зміни реакції керованої системи до динаміки зміни впливу на неї керуючої системи. На практиці даний показник характеризує ефективність використання управлінського персоналу, визначається як відношення фактичної кількості підрозділів або осіб, які підпорядковуються одному управлінцю, до норми керованості. Питання норми керованості служить темою полеміки для теоретиків та практиків управління. Одні стверджують, що нормативів бути не може, інші – що в якості орієнтирів можна рекомендувати лише інтервали, всередині яких повинні враховуватися індивідуальні якості керівника.

Вважається, що керованість на різних рівнях забезпечується в межах наступних інтервалів[9, с.95]:

- кількість філіалів, що замикаються на президентові компанії, повинна бути від 3 до 5;
- число прямих об'єктів управління у віце-президента або директора філіалу – від 5 до 8;
- кількість підлеглих осіб у одного управлінця – 6-8, але не більше 10 осіб;
- число робітників в бригаді – від 5 до 15 осіб.

Показник керованості в ідеальному варіанті наближається до одиниці. Характерні ознаки перевищення меж керованості, коли потреби знизу не співпадають з можливістю управління зверху, полягають в наступному: управлінець не знає положення справ знизу; не встигає вирішувати питання, що поступають знизу; недоступний знизу не всі питання вирішує одразу.

Таким чином, організаційна структура управління покликана бути адекватною соціально-культурному середовищу підприємства, яке спричиняє суттєвий вплив на рішення стосовно рівня централізації та децентралізації, розподілу повноважень та відповідальності, ступеня самостійності і масштабів контролю керівників.

Оцінка оптимальності організаційної структури управління підприємства за другим та третім напрямом характеризується оцінкою відповідності організаційної структури обраній стратегії й оцінкою правильності ранжування задач нової стратегії між рівнями та підрозділами підприємства відповідно. Але потрібно врахувати, що вони будуть не такими однозначна та чіткими, як описаний перший напрям (ефективність існуючої організаційної структури). Адже ці два напрями повинні сформулювати базу для остаточних висновків щодо перетворень в організаційній структурі управління відповідно до нової стратегії. Разом з тим, необхідно чітко усвідомлювати, що другий і третій напрям оцінки оптимальності організаційної структури управління підприємства взаємопов'язані, впливають один з одного, і, по-суті, зводяться до моніторингу конкретних змін в організаційній структурі управління. Оцінка відповідності організаційної структури обраній стратегії концентрує увагу на моніторингу декомпозиції місії, стратегічних цілей та стратегії (стратегічного набору) на структурні елементи підприємства. А оцінка правильності ранжування задач нової стратегії між рівнями та підрозділами підприємства зосереджується на моніторингу за розподілом конкретних задач по реалізації стратегії між рівнями управління і структурними підрозділами, а також на остаточному виборі типу організаційної структури, яка є найбільш доцільною для здійснення обраної стратегії.

Організаційна структура підприємства нерозривно пов'язана із стратегією. Підприємство спочатку визначає стратегічні цілі (стратегічні напрями діяльності), а потім вже і структуру, що їх може реалізувати. Тому організаційна структура – це обов'язкова частина стратегії. Відповідність стратегії організаційній структурі проявляється у включенні в увесь процес стратегічних змін кожного структурного підрозділу підприємства через відповідне цільове та мотиваційне налаштування. Необхідно здійснити декомпозицію місії та стратегічних цілей на структурні підрозділи підприємства, сформулювати бачення реалізації стратегії кожним структурним підрозділом, свої стратегічні цілі та окремі програми дій. І так на всіх рівнях ієрархії, включаючи кожного працівника, який також має свої цілі, своє бачення, свої програми дій. Тільки гармонізувавши весь колектив, спрямувавши кожного на виконання власної місії та місії підприємства, можна отримати необхідні конкурентні переваги і досягти бажаних результатів[6, с. 63].

Відповідно повинні розподілятися повноваження та ресурси підприємства, що важливо досліджувати при здійсненні третього напрямку оцінки оптимальності організаційної структури управління. Структурні взаємозв'язки на підприємствах знаходяться в центрі уваги багатьох дослідників та керівників. Щоб ефективно реалізовувалася стратегія, необхідне розуміння складових роботи підрозділів та функціональних одиниць. Структурний підхід застосовується на підприємствах для забезпечення основних елементів діяльності та взаємозв'язків між ними, який передбачає використання розподілу праці, охолодження контролю, децентралізації та департаменталізації. Ґрунтуючись на даному підході оцінка правильності ранжування задач нової стратегії між рівнями та підрозділами підприємства дозволяє сформулювати висновок про доцільність існування певного типу організаційної структури, що обирається на підприємстві відповідно до стратегії, уподобань вищого керівництва й можливостей підприємства[3, с. 130].

Важливим питанням при цьому виступає підбір команди, визначення вимог до кожного її члена, їх розстановка, наявність у кожного працівника відповідних компетенцій, здібностей по підвищенню власного рівня, прийняття кожним цілей підприємства, обраної стратегії по їх досягненню [7, с. 16]. Реалізація стратегії не є автоматичним наслідком її розробки, оскільки істотні стратегічні перетворення викликають на підприємстві опір змінам. Цей опір – не випадковість, а фундаментальна проблема, що заслуговує уваги поряд з формулюванням самої стратегії. Тому разом із встановленням правильних структурних взаємозв'язків на підприємстві потрібно продумати і різні шляхи зниження опору змінам у кожному конкретному випадку.

На завершальному етапі оцінки оптимальності організаційної структури управління підприємства після реалізації всіх трьох її напрямів проектна структура (структура із змінами) повинна бути ідентифікована за наступними п'ятьма основними ознаками оптимальної структури (хоча б на якісному рівні):

- керованість – здатність швидко і чітко реагувати на прями директиви зверху;
- адаптивність – адекватність та своєчасність реакції підприємства на зміну зовнішніх умов – здатність коригувати стратегію і тактику зміни зовнішніх та внутрішніх умов;
- спеціалізація – розподіл праці за виконуваними функціями-операціями;
- кооперація – виконання максимального кола робіт по виготовленню продукту в одному структурному підрозділі;
- затрати на управління[5, с.11].

На основі даних висновків оцінки приймається остаточне рішення про запровадження певного типу організаційної структури управління з відповідними взаємозв'язками, яка б оптимально дозволила підприємству реалізувати обрану стратегію.

Таким чином, зміна стратегії на підприємстві неминує приводить до певних перетворень в його організаційній структурі. Ці зміни не завжди будуть мати радикальний характер. Проте керівництво зобов'язане встановити, наскільки існуюча організаційна структура відповідає стратегії, а вже потім, якщо це необхідно, проводити відповідні зміни. З цією метою здійснюється оцінка оптимальності організаційної структури управління підприємства, яка включає принаймні три основні напрями: ефективність існуючої організаційної структури, її відповідність обраній стратегії та правильність ранжування задач нової стратегії між рівнями та підрозділами підприємства. Результати оцінки оптимальності організаційної структури є своєрідним обґрунтуванням при прийнятті рішень щодо проведення відповідних змін в ній відповідно до обраної стратегії, що дозволяє процес реалізації стратегічних змін певним чином систематизувати і поставити на наукову основу.

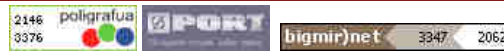
Література.

1. Ансофф И. Новая корпоративная стратегия / И. Ансофф. – СПб.: ПитерКом, 1999. – 416 с.
2. Аршакян Д. Особенности управления социо-техническими системами в современных условиях / Д. Аршакян // Проблемы теории и практики управления. – 1998. – №5. – С. 96-100.
3. Виханский О. С. Стратегическое управление : учебник / О. С. Виханский. – Издание 2-е, переработанное и дополненное. – М.: Экономист, 2008. – 296 с.
4. Гурков И. Б. Стратегия и структура корпорации: учеб. пособие / И. Б. Гурков – М.: Дело, 2006. – 320 с.
5. Жемчугов А. М., Жемчугов М. К. Организационная структура и стратегия предприятия / А. М. Жемчугов, М. К. Жемчугов // Проблемы экономики и менеджмента. – 2011. - №2. – С. 5-21.
6. Жемчугов А. М., Жемчугов М. К. Разработка стратегии предприятия: современный подход / А. М. Жемчугов, М. К. Жемчугов // Проблемы теории и практики управления. – 2011. – №10. – С. 58-66.
7. Жемчугов А. М., Жемчугов М. К. Россия: «соответствие людей структуре» или «соответствие стратегии людям»? / А. М. Жемчугов, М. К. Жемчугов // Проблемы экономики и менеджмента. – 2012. – №4. – С. 13-20.
8. Ковалев С. Практическое руководство. Секреты успешных предприятий: бизнес-процессы и организационная структура / С. Ковалев. – М: БИНОМ, 2009.– 280с.
9. Курочкин А. Принципы организационного проектирования предприятий / А. Курочкин // Проблемы теории и практики управления. – 1998. – №1. – С. 91-96.
10. Минцберг Г., Куинн Дж. Б., Гошал С. Стратегический процесс / Пер. с англ. под ред. Ю.Н. Каптуревского / Г. Минцберг, Дж. Б. Куинн, С. Гошал. – СПб.: Питер, 2001. – 688 с.

References.

1. Ansoff, I. (1999), *Novaya korporativnaya strategiya* [New corporate strategy], PiterKom, St. Petersburg, Russia.
2. Arshakyan, D. (1998), "Peculiarities of management of sociotechnical systems in modern conditions", *Problemy teorii i praktiki upravleniya*, vol.5, pp. 96-100.
3. Vihanskij, O. S. (2008), *Strategicheskoe upravlenie : uchebnyk* [Strategic management: text-book], 2nd ed, Ekonomist, Moscow, Russia.
4. Gurkov, I. B. (2006), *Strategiya i struktura korporacii: ucheb. posobie* [Strategy and structure of corporation: text-book], Delo, Moscow, Russia.
5. Zhemchugov, A. M., Zhemchugov, M. K. (2011), "Organizational structure and strategy of a company", *Problemy ehkonomiki i menedzhmenta*, vol. 2, pp. 5-21.
6. Zhemchugov, A. M., Zhemchugov, M. K. (2011), "Development of strategy of a company: modern approach", *Problemy teorii i praktiki upravleniya*, vol. 10, pp. 58-66.
7. Zhemchugov, A. M., Zhemchugov, M. K. (2012), "Russia: «fitting people to the structure» or «conformity of strategy to people?»", *Problemy ehkonomiki i menedzhmenta*, vol. 4, pp. 13-20.
8. Kovalev, S. (2009), *Prakticheskoe rukovodstvo. Sekrety uspešnyh predpriyatij: biznes-processy i organizacionnaya struktura* [Practical Guidelines. Secrets of successful companies: business-processes and organization structure], BINOM, Moscow, Russia.
9. Kurochkin, A. (1998), "Principles of organizational projecting of companies // Problems of theory and practice of management", *Problemy teorii i praktiki upravleniya*, vol. 1, pp. 91-96.
10. Minchberg, G. Kuinn, Dzh. B. and Goshal, S. (2001), *Strategicheskij process* [Strategic process], Piter, St. Petersburg, Russia.

Стаття надійшла до редакції 20.05.2014 р.



ТОВ "ДКС Центр"